

مراجعة منهجية لدراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في الفترة
من ٢٠١٨م إلى ٢٠٢٢م الموثقة بالمكتبة الرقمية السعودية

د. فاطمة يحيى سعيد عسيري

قسم القيادة والسياسات التربوية – كلية التربية

جامعة جدة – المملكة العربية السعودية





مراجعة منهجية لدراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في الفترة من ٢٠١٨م إلى ٢٠٢٢م الموثقة بالمكتبة الرقمية السعودية

د. فاطمة يحيى سعيد عسيري

قسم القيادة والسياسات التربوية – كلية التربية
جامعة جدة - المملكة العربية السعودية

تاريخ تقديم البحث: ٢٤/٠٥/١٤٤٧ هـ تاريخ قبول البحث: ٢٦/١٠/١٤٤٧ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن حجم الدراسات التي تناولت القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار وأكثر الفئات المستهدفة وأبرز مناهج البحث المستخدمة والتوجهات الأبرز من حيث الموضوعات التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها؛ وأخيراً تقديم بعض التوجهات المستقبلية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية؛ ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء مسح للبحوث العربية والأجنبية التي تناولت القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار بالمكتبة الرقمية السعودية في الفترة من (٢٠١٨ - ٢٠٢٢) وفق معايير الشمول الدراسات المنشورة كنص كامل في مجالات أكاديمية متخصصة ومعايير الاستبعاد (الدراسات غير كاملة النص، الدراسات المنشورة في المؤتمرات والرسائل العلمية)، وتحليل المعلومات تم استخدام كل من التحليل الكمي والكيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن حجم بحوث القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار بلغ (١٣) دراسة (٣) دراسات أجريت في العالم العربي؛ و (١٠) دراسات أجريت في العالم الغربي؛ وكان العام (٢٠٢٠) هو الأكبر في عدد الدراسات المنشورة بمعدل (٥) دراسات؛ في حين أن عامي ٢٠١٨ و ٢٠٢١ هما الأدنى في عدد الدراسات المنشورة في مجال الدراسة الحالية حيث كان العدد دراسة واحدة منشورة لكل منهما. كما أظهرت النتائج تنوع الفئات المستهدفة للدراسات وقد تساوت عدد الدراسات التي تناولت فئات القيادات الإدارية بالجامعة؛ والشباب؛ وطلاب برامج تعليم الكبار ومحو الأمية؛ وخبراء في قيادات تعليم الكبار بمعدل دراستين لكل فئة. كما تساوت فئات هيئات التدريس والقيادات بالتعليم العالي والتعليم قبل الجامعي؛ وقائدات مدارس تعليم الكبار؛ والقادة الناشئين في تعليم الكبار؛ والإداريين في تعليم الكبار؛ ومديري الرعاية الصحية بمعدل دراسة واحدة لكل فئة؛ وكان المنهج الوصفي بأنواعه هو المنهج السائد تلاه المنهج التجريبي ثم المنهج النوعي. كما عرضت الباحثة لأبرز التوجهات في الدراسات من حيث الموضوعات التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها وعليه تم اقتراح بعض التوجهات المستقبلية لدراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار.

الكلمات المفتاحية: التوجيه - التطوير - التعلم مدى الحياة - الارتقاء المهني - التمكين.

A Systematic Review of Studies on Leadership, Continuous Learning, and Adult Education (2018–2022): Evidence from the Saudi Digital Library

Dr. Fatima Yehya Saeed Asiri

Department Educational leadership and policies – Faculty Education
Jeddah University - Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to examine the volume of studies on leadership, continuous learning, and adult education, identify the most frequently targeted populations, determine the most commonly used research methodologies, and explore the major research trends in terms of the topics addressed and the findings reported. The study also sought to propose future research directions related to leadership, continuous learning, and adult education. To achieve these objectives, a systematic survey of Arabic and international studies on leadership, continuous learning, and adult education documented in the Saudi Digital Library between 2018 and 2022 was conducted. The review was based on inclusion criteria, which comprised full-text studies published in specialized academic journals, and exclusion criteria, which included incomplete studies, conference papers, and academic theses. Both quantitative and qualitative analyses were employed to analyze the data. The findings revealed that a total of 13 studies met the selection criteria, including three conducted in the Arab world and ten conducted in Western countries. The year 2020 recorded the highest number of published studies (five), whereas 2018 and 2021 each recorded only one published study. The findings also showed a diversity of target populations. Two studies were conducted for each of the following groups: university administrators, youth, students enrolled in adult education and literacy programs, and experts in adult education leadership. One study was conducted for each of the following groups: faculty members and educational leaders in higher and pre-university education, leaders of adult education schools, emerging leaders in adult education, adult education administrators, and healthcare managers. The descriptive approach, in its various forms, was the most frequently used research methodology, followed by the experimental and qualitative approaches. The study also identified the major research trends based on the topics addressed and the findings reported. Accordingly, several future research directions related to leadership, continuous learning, and adult education were proposed.

key words: guidance, development, lifelong learning, professional advancement, empowerment.

المقدمة:

شهد العصر الحالي تحولات جذرية فرضها الانفجار المعرفي والتقني، مما جعل من "التعلم المستمر" ضرورة حتمية للأفراد والمؤسسات، وأصبح "تعليم الكبار" ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى قيادة تربوية واعية قادرة على إدارة برامج تعليم الكبار وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التعلم مدى الحياة.

إذ تعد القيادة عنصرًا محوريًا في نجاح أي منظمة في الوقت الحالي، وهو ما جعلها موضوعًا حيويًا يتم مناقشته على أوسع نطاق في مجال السلوك التنظيمي؛ نظرًا لأن أي منظمة يعمل بها عدد من الأفراد سوف يحتاجون إلى قائد يساعدهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (Deshwal & Ali, 2020) وبالتأمل في الأدب النظري، يمكن ملاحظة أن هناك تزايدًا كبيرًا في أعداد البحوث التي تناولت القيادة، هذا إضافة إلى تنوع المنهجيات البحثية التي استخدمت لمناقشة ذلك الموضوع (Brachle et al., 2021) وفي هذا الصدد فقد أكد "جير (Gurr, 2019, 160) على ضرورة مراجعة الأدبيات ذات الصلة ببحوث القيادة في الأوساط التربوية للتعرف على ما تم التوصل إليه بصورة فعلية، ومدى جودة العملية البحثية في ذلك المجال .

ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوعي التعليم المستمر وتعليم الكبار باعتبارهما أحد أهم ركائز النظم التربوية والتنمية البشرية في العصر الحديث على مستوى مختلف دول العالم (الحصف ومبيريك، ٢٠١٩). ولقد أضحت موضوع تعليم الكبار أحد أبرز التوجهات التي يتم تسليط الضوء عليها لمواجهة التحديات ذات الصلة بالتعيين، والتحول الرقمي، والعولمة، بل إنها أصبحت في حد ذاتها إحدى

أهم الأدوات التي يمكن الاستعانة بها في قياس تحقق أهداف التنمية المستدامة بالمجتمعات المختلفة (Lu, Hong & Xiao, 2022) .

ويمكن التعامل مع تعليم الكبار على أنه أحد جوانب التعلم مدى الحياة والذي يتم تزويد المتعلمين به لإثراء أو إحداث تحويل في الخبرات التقليدية الخاصة بهم، ولقد ازدهر مجال البحث في مجال تعليم الكبار في الآونة الأخيرة (Abedini, Abedin, 2021). (Zowghi, 2021) وبالفعل فقد ظهرت العديد من الأساليب المنهجية لدراسته، وكان من بين تلك الأساليب الربط ما بين المراجعة المنهجية وبين تعليم الكبار . (Pellegrini, 2019)

إذ تعد المراجعة المنهجية محوراً أساسياً من المحاور التي تركز عليها العملية البحثية في الأوساط الأكاديمية، وبخاصة أن العملية البحثية ذات طبيعة تراكمية؛ ولكي يتم تحقيق التقدم المعرفي فإنه يتحتم على الباحثين معرفة آخر ما توصل إليه غيرهم في المجال البحثي .ومن خلال المراجعة المنهجية يستطيع أولئك الباحثين فهم مدى العمق الخاص بموضوع معين وتحديد الفجوات البحثية ذات الصلة به من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة، ويمكن اختبار فرضية معينة أو تطوير نظريات جديدة، إضافة إلى أن تلك المنهجية تمكنهم من تقييم مستوى الجودة الخاصة بالمناقشات حول موضوع معين، والكشف عن جوانب الضعف وأوجه التناقض في استعراضه .(Xiao & Watson, 2019).

ولقد بدأ الاهتمام بأسلوب المراجعة المنهجية مع تزايد الاهتمام بمنهج الممارسات القائمة على الدليل evidence-based practices وبالفعل بدأ الاستعانة بها في تحليل الدراسات ذات الصلة بمختلف المجالات التعليمية على مستوى الكثير من دول العالم .وبالرغم من أن التحليل المرجعي meta-analyses كان هو النمط السائد في الدراسات ذات الصلة بالتعليم الرسمي لاستقصاء مدى الفاعلية الخاصة بالبرامج

أو الإستراتيجيات التربوية، فإنه مؤخرًا بدأ الاستعانة بالمراجعة المنهجية في العديد من المجالات الأخرى ذات الصلة (Pellegrini, 2019).

ولعل أبرز تلك المجالات الاستعانة به على مستوى البحوث التربوية بعدما بدت الحاجة ماسة إلى ذلك النوع من المنهجيات البحثية للتغلب على القيود البحثية التي فرضتها الطرق النمطية التي يتم تقديمها في البحوث الفردية، ولقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمسألة الاستعانة بالمراجعة المنهجية في البحوث التربوية من أجل دعم السياسات والممارسات التعليمية (Zawacki-Richter et al., 2020). والمراجعة المنهجية هي استقصاء لعدد من الدراسات المنهجية بالاستعانة بعمليات البحث في قواعد البيانات لجمع نتائج البحث التي تركز على المناقشات الموضوعية والنظرية لموضوع معين (Lazim et al., 2022).

وتعتمد المراجعة المنهجية على عدد من الخطوات البحثية الأساسية المتمثلة في تحديد الموضوع محل الاهتمام والاستقصاء، والبحث المنهجي في الأدب النظري ذات الصلة، واستخراج البيانات، وتجميع البيانات، وكتابة التقرير النهائي (Jameson et al., 2022).

وتعتبر المكتبة الرقمية السعودية مكتبة افتراضية تابعة لوزارة التعليم السعودية قائمة على إنتاج واقتناء المصادر الرقمية بقصد إتاحتها لكافة المشتركين بها من كافة المؤسسات البحثية، والجامعات والكليات (الشعبي، 2018). إن أبرز ما يميز المكتبة الرقمية السعودية كونها تركز على فكرة الشراكة ما بين الجهات البحثية والجامعات على مستوى مختلف العلوم والمعارف من أجل توفير أكبر قدر من المصادر الرقمية لإثراء العملية البحثية وتعظيم الاستفادة منها على أوسع نطاق (التميمي، ٢٠١٦).

ونظراً لتراكم الأدبيات التربوية وتعدد الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، تبرز أهمية استخدام منهجية "المراجعة المنهجية" (Systematic Literature Review)؛ كونها أداة علمية دقيقة تهدف إلى استقصاء وتحليل النتائج الفكري السابق في فترة زمنية محددة (٢٠١٨-٢٠٢٢)، ليس فقط لوصفه، بل لتقييمه واستخلاص التوجهات المستقبلية منه، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال فحص الدراسات الموثقة بالمكتبة الرقمية السعودية للخروج برؤية شمولية تخدم الباحثين وصناع القرار في هذا الميدان.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لمفاهيم القيادة والتعلم المستمر في مجال تعليم الكبار. وبالرغم من أن الأدب النظري زاهر بالدراسات ذات الصلة بمجال القيادة والسلوكيات القيادية، فإن هناك حاجة ملحة لمراجعة الكثير من الدراسات في ذلك الموضوع للوصول إلى فهم أفضل بشأن الأبعاد المختلفة الخاصة به وانعكاسات القيادة والأساليب القيادية تحديداً على الأفراد والمنظمات (Dehghanan et al., 2021). وعلى مستوى المملكة العربية السعودية، فإن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت موضوع القيادة وبخاصة القيادات التربوية (Alajlan, 2018).

وبعد البحث في مجال التعليم المستمر وتعليم الكبار أحد أبرز الجوانب البحثية التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين على مستوى الكثير من دول العالم بصورة عامة، وعلى مستوى المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص (Alasmrai, 2019)

وبالتأمل في الأدب النظري يمكن ملاحظة وجود عدد قليل في مجال الدراسات التي اعتمدت على أسلوب المراجعة المنهجية مقارنة بغيرها من الأساليب البحثية. (Lazim et al., 2022) وهو نفس الأمر الذي تم التأكيد عليه من جانب "إكسيو

وواطسون (Xiao & Watson, 2019) "مشيران إلى أنه بالرغم من أن المراجعة المنهجية تعد أساسًا لعملية الاستقصاء الأكاديمي وسمّة أساسية تميز البحوث الأكاديمية، فإن هناك دومًا إشكالية متعلقة باستخدام تلك المنهجية بشكل صارم في البيئات الأكاديمية مقارنة بالمنهجيات الأخرى .

وعليه فإنه يمكن الاستعانة بأسلوب المراجعة المنهجية كأسلوب بحثي لرأب الفجوة التي تحول دون تحديد الدور الخاص بالقيادة في البيئات التنظيمية، وبخاصة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أحد أبرز جوانب القوة التي يتمتع بها أسلوب المراجعة المنهجية كونه يسهم وبصورة مباشرة في تحديد الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات السابقة ذات الصلة. (Jameson et al., 2022)

ولقد أكد " بيليغريني (Pellegrini, 2019) على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات القائمة على المراجعة المنهجية للتعليم المستمر وتعليم الكبار، وبخاصة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تلك المنهجية تساعد على توفير العديد من المعلومات والأدلة التي يمكن الاستفادة منها على مستوى الممارسات الفعلية .

كما حدد (Alasmrai, 2016) وجود فجوة كبيرة في دراسات وبحوث تعليم الكبار التي تم إجرائها على مستوى المملكة العربية السعودية نتيجة لوجود إشكاليات دينية، واجتماعية، وثقافية.

وبناءً على ما سبق، ظهرت الحاجة لحل مشكلة الدراسة التي تتمثل في: " ما ملامح دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار كما تعكسها المكتبة الرقمية السعودية في الفترة من (2018- 2022) ؟"

أسئلة الدراسة:

مما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:
ما ملامح دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار كما تعكسها المكتبة الرقمية السعودية في الفترة من (2018-2022) ؟ وللاجابة على هذا السؤال يستلزم الاجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما حجم دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار وفقاً لسنة النشر في الفترة من (2018 -2022) ؟
- ما أكثر الفئات المستهدفة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار؟
- ما أبرز مناهج البحث المستخدمة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار؟
- ما هي التوجهات الأبرز في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار من حيث الموضوعات التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها؟
- ما التوجهات المستقبلية لدراسات القيادة والتعلم المستمر في التعليم؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على حجم دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار وفقاً لسنة النشر في الفترة من (2018 -2022) .
- وصف الفئات المستهدفة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار.
- تحديد مناهج البحث المستخدمة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار .

- تحليل التوجهات الأبرز في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار من حيث الموضوعات التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها.
 - استشراف التوجهات المستقبلية لدراسات القيادة والتعلم المستمر في التعليم
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة نظرياً في ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار وفق منهجية المراجعة المنهجية، رغم الدور الهام الذي تمارسه القيادة في تطوير ممارسات التعلم مدى الحياة وتعليم الكبار. كما تبرز أهميتها تطبيقياً في كونها تقدم رؤية تحليلية شاملة تُسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، وتوفر أساساً علمياً يمكن للباحثين الاعتماد عليه عند استشراف موضوعات بحثية مستقبلية تعزز جودة التعليم وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة (٢٠٣٠) إلى جانب ذلك، قد تسهم هذه الدراسة في توجيه صنّاع القرار والممارسين التربويين نحو تبني إستراتيجيات مبنية على الأدلة لتعزيز فعالية برامج التعليم المستمر وتعليم الكبار، بما يدعم التنمية البشرية والتحول التعليمي المنشود.

حدود الدراسة:

اقتصر نطاق هذه الدراسة على تحليل الدراسات المنشورة في المكتبة الرقمية السعودية خلال الفترة من عام ٢٠١٨-٢٠٢٢، التي تناولت موضوعات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار فقط.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف محدد.

التعلم المستمر: عملية مستمرة تهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات والقيم على مدى الحياة.

تعليم الكبار: هو التعليم الرسمي أو غير الرسمي الذي يستهدف فئة الكبار لتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من أداء أدوارهم الاجتماعية والمهنية بفعالية

الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: القيادة:

مفهوم القيادة:

عرفت ناصر (2019، ص 24). القيادة بأنها " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين سواء أفراداً أو جماعة، وتحفيزهم باستخدام مزيج من الأساليب المتنوعة لتوجيه وتعزيز جهودهم واستثمار قدراتهم بشكل فعال خلال زمن محدد وفي ظروف محيطية بموقف محدد، لإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية التي يريد القائد تحقيقها."

في حين ذكر العمري(2019 ، ص 136). القيادة بأنها" عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الافراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك."

تعكس التعريفات المتعددة للقيادة تعدد زوايا النظر لهذه المفاهيم من قبل الباحثين. ويتضح أن القيادة هي عملية تأثير وتوجيه تقوم على التفاعل بين القائد والتابعين بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يتسق مع رؤية الباحثة التي تختصر مفهوم القيادة في توجيه جهود العاملين نحو إنجاز أهداف المنظمة.

أهمية القيادة:

أشارت الأسمري (٢٠١٩) إلى أهمية القيادة في النقاط التالية:

— أن يعمل الجميع كفريق عمل واحد، ويسعى لهدف واحد أو أهداف مشتركة.

— أن يصبح الفريق قادرًا على فهم غاياته وكيفية توافيقها مع الغايات العامة للمؤسسة.

— أن يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض.

— أن يهدف الفريق إلى التميز وليس إلى إتمام المهمة.

— مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

— أنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

— السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.

إذن تبرز أهمية القيادة في تعزيز العمل الجماعي، وتحقيق الانسجام بين أهداف الفريق والمؤسسة، ومواجهة تحديات العمل.

أنماط القيادة :

توجد العديد من أنماط القيادة كما يشير الشافعي والفتلاوي (٢٠٢٠) على النحو التالي:

القيادة التسلطية: أسلوب قيادي يشير إلى القائد الذي تتركز بيده السلطة المطلقة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يدبرها، ويصادر أفكار وآراء العاملين معه.

القيادة الديمقراطية: أسلوب قيادي يمارس فيه القائد المشاركة وتبادل الآراء مع العاملين معه، ويستمع لما يطرحون من أفكار ويحترم مطالباتهم، ولا يصادر حقوقهم، وأصبحت الديمقراطية اليوم مطلبًا لجميع الشعوب والعاملين في مختلف الميادين، وهي خلاف القيادة التسلطية.

القيادة المتساهلة أو الفوضوية: أسلوب قيادي تكون فيه القيادة ضعيفة وتتسم بالتسبب والتسرب في العمل، والانخفاض في الأداء من قبل الاتباع نتيجة التعامل المتساهل التي يتجاوز الأنظمة والقوانين من قبل الشخصية القيادية.

القيادة غير الموجهة: تتواري شخصية القائد في هذا الأسلوب إلى حد ما، إذ يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار والمستمع لآرائهم، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافيه وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

المبحث الثاني: التعلم المستمر:

مفهوم التعلم المستمر:

عرف كل من ديميتريفا وزميجوفا وبولياكوفا (Dmitrieva & Zmyzgova, 2019, 130) التعلم المستمر بأنه "القدرة على التعلم مدي الحياة بهدف تطوير المهارات والقدرات بصورة رسمية أو غير رسمية".
ويُعرف " ثي وكلمان (Thwe & Kálmán, 2023, 2) "التعلم المستمر بأنه هو " عملية تعليمية مستمرة تهدف الى تطوير ورفع مستوى المعرفة والمهارات والقيم والقدرات التي يحتاج اليها الفرد لتحقيق التطور المهني ". وترى الباحثة أن التعلم المستمر عملية مستمرة تهدف إلى إكساب المزيد من الخبرات الحياتية والمهنية والمزيد من المعارف والمهارات سواء بصورة نظامية أو غير نظامية.

أهمية التعلم المستمر:

يعتبر التعلم المستمر وسيلة مهمة لتحديث ما لدى الطلاب من معارف ومهارات بما يسهم في مواكبة أحدث التغيرات والتطورات في المجالات المتلفة، فليس من الناجح اكتفاء الطالب بما تعلمه خلال سنوات دراسته طيلة فترة حياته المهنية، فالعلم في

تطور مستمر، وهذا التطور ينعكس باستمرار على النظرية والتطبيق في مختلف المجالات، وبالتالي فيمثل التعليم المستمر الوسيلة التي يستطيع من خلالها الطلاب في مراحل حياتهم المهنية البقاء مطلعين باستمرار على كل جديد في مجالاتهم المهنية. (الحصف والسعادات، 202)

وتبرز أهميته أيضا في أن النظرة الآن إلى التعليم بصوره عامة ومنه التعليم المستمر ليس استهلاكاً للموارد أو خدمات تقدم دون مردود اقتصادي بل يعد استثمار اجتماعيا واقتصاديا؛ حيث يعتبر التعلم المستمر بمثابة توجه رئيس يُساعد في تطوير قدرات الفرد طوال حياته، ومع ظهور التقنيات التكنولوجية الحديثة أصبح هناك حاجة إلى افراد مؤهلين مهنيًا ويتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة لتطبيق الأنشطة المهنية بفعالية في ظل التطور التكنولوجي. (Vasylykiv, 2023)

أسباب التعلم المستمر:

هناك الكثير من الدواعي المؤدية الى الاهتمام المتزايد بالتعليم المستمر كما يشير الازيرجاوي (٢٠١٩) وهي: حاجات الإنسان وعملية نموه: إن عملية النمو الإنساني نفسها تفرض على الأفراد مطالب معينه، وهذه المطالب تختلف من مدة لأخرى، فمطالب الطفل غير مطالب الفرد المراهق أو الراشد، لأسباب تتعلق بالنضج ومزاولة المهن ومؤثرات البيئة.

التطور المعرفي والتكنولوجي: إن التطور السريع للمعرفة والتكنولوجيا فرض على المؤسسات التربوية مهام جديدة ينبغي أن تدخلها وتتفاعل معها، لان الميادين المستحدثة في العلم والتكنولوجيا تضاعفت وأصبحت المؤسسات التقليدية عاجزة عن استيفاء أوضاع المعلومات إلى المتعلمين.

عجز الأنظمة التعليمية: إن المدارس على اختلاف أنواعها لا تستطيع تقديم ما يطلبه الواقع؛ لذا، فإن تدعيم الجهود التربوية بكل ما يمتلكه الشعب من إمكانيات كفيل بتحويل المجتمع كله إلى بيئة تتأكد فيها ذاتية الفرد.

الحصول على تخصص جديد: إن التعليم المستمر يتيح للأفراد تعلم سياق جديد أو تخصص جديد يختلف عن تخصصاتهم السابقة إذا رغبوا في ذلك، لأن كثيراً من الأفراد يضرون إلى تغيير وظائفهم أكثر من مرة خلال حياتهم العملية.

أنواع التعلم المستمر:

يذكر كل من "لالى ولالى واليرامي (Laal & Laal & Aliramaei, 2014) "أن التعلم المستمر يُساعد الفرد على تحقيق النمو المهني باستخدام أحدث التقنيات والمعرفة والمهارات التي تُساعد في الحفاظ على وظيفته، وهذا ما أكد عليه (Ping&Hee&chi-Hua,2025) أن أسلوب التعلم العميق وأسلوب التعلم القائم على الدافع المهني يرتبطان إيجابياً بالتعلم مدى الحياة لدى المتعلمين البالغين وينقسم التعلم المستمر إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

التعلم الرسمي: وهو نمط تعليم وتدريب أو تعزيز مهني يتم تصميمه والتخطيط له في المدرسة أو بداخل مكان العمل أو عن طريق منظمة مهنية، وتحدث عملية التعلم في إطار القواعد التي تضعها المدرسة أو المنظمة ويجب أن ينتهي التعليم في حدود فترة زمنية مُعينة يحصل خلالها المتعلم على شهادة رسمية مثل شهادة الدبلوم.

التعلم غير الرسمي: وهو التدريب أو التعلم الذي تنظمه المؤسسات التعليمية ومنظمات التدريب المجتمعية، ويتسم بأنه نمط قابل للتعديل وفقاً لاحتياجات الطالب ولا يحصل فيه الطالب على شهادة رسمية.

التعلم المعلوماتي: نمط تعليمي يهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة من تجارب الحياة اليومية في المنزل أو المجتمع أو مكان العمل بهدف تحسين الأفراد، وقد يؤدي إلى حصول الفرد على شهادة في النهاية.

ولخصت الباحثة دور التعليم المستمر كممارسة دائمة تهدف إلى تطوير مهارات الفرد وقدراته خلال حياته المهنية، سواء من خلال التعلم النظامي أو غير النظامي، في ظل التطورات المتسارعة للمعرفة والتكنولوجيا. وتوضح الأدبيات أن التعلم المستمر أصبح ضرورة مهنية لضمان مواكبة التطورات ولتحقيق النمو المعرفي والمهني.

المبحث الثالث: تعليم الكبار:

مفهوم تعليم الكبار:

عرف خاطر(٢٠١٥، ٢٦٩) تعليم الكبار بأنه "جميع أشكال البرامج التعليمية والتأهيلية والتدريبية التي تؤديها وتستحدثها الجامعة وتقدمها للمواطنين الذين هم خارج اطار التعليم النظامي، ليتمكنوا من تحسين مستوياتهم المهارى والارتقاء بأدائهم الوظيفي وضمان تكيفهم في الحياة بشكل اكثر فعالية."

أما فضلون (٢٠١٦، ١٦٣) فيرى أن تعليم الكبار "عملية ديناميكية ومستمرة تهدف إلى اكتساب فئة الكبار الذين تجاوزوا السن القانوني للتعليم بملحقة محو الأمية محل الدراسة الميدانية، ومهارات ومعارف أساسية في القراءة والكتابة."

ويُعرف "إيكوري (Ekuri, et al., 2022, P.23) "تعليم الكبار بأنه "تعليم رسمي أو غير رسمي يُقدم إلى الكبار من أجل تحسين مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لكي يصبحوا قادرين على المساهمة بشكل هادف في المجتمع، كما أنه أنشطة منهجية من أجل اكساب المتعلمين الكبار مجموعة من المهارات والمعرفة."

وترى الباحثة أن تعليم الكبار هو إكساب الدارسين الذين تجاوزوا سن التعليم النظامية الخبرات والمهارات التي تؤهلهم لأداء أدوارهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية أسوة بالدارسين الذين التحقوا بالتعليم النظامي.

أهداف تعليم الكبار:

هناك عدة أهداف يحققها تعليم الكبار للمجتمع كما يشير رجب (2015) وهي:
الهدف الأول: التربية الاقتصادية: أي تنمية المهارات الفنية، فتهدف برامج تعليم الكبار إلى زيادة تمكين المواطن من أداء عمله وإتقانه ليكون أقدر على الارتفاع بالإنتاج.

الهدف الثاني: التربية السياسية والقومية: وهي لازمة لجميع المواطنين للمحافظة على ما حققناه من حرية، ولنتمكن من الوقوف في وجه التيارات السياسية، وهي ضرورة تمارسها كل المجتمعات على اختلاف نظامها.

الهدف الثالث: التربية الاجتماعية: ويقصد بها تهيئة المواطنين وتزويدهم بشتى التنظيمات الاجتماعية الجديدة التي يتطلبها التطور في جميع مظاهره والتي تساعد على الترابط الاجتماعي، والمحافظة على تقاليدنا وأخلاقنا وتلافي العيوب.

الهدف الرابع: التربية الخلقية والفكرية: ويقصد بها تكوين المجال الفكري والروحي للمواطن عن طريق دراسة الدين وتناول بعض المواد العلمية والفنية والأدبية، حتى يكون للمواطن نظرة للحياة التي حوله، وتعود على التفكير العلمي وكيفية الحكم على الأشياء بمنطق سليم، وكيفية استمتاع المواطن بوقت الفراغ.

في مجال تعليم الكبار، فتشارك جميع الأدبيات في تأكيد أن تعليم الكبار يسهم في تمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعارف التي تساعد على الارتقاء

الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في ظل أهدافه المتنوعة، ومنها تنمية المهارات الفنية، ودعم الوعي السياسي، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وتنمية القدرات الفكرية. وبصورة عامة، يتضح وجود تكامل واضح بين القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار بوصفها ممارسات أساسية تسهم في بناء مجتمع قادر على التوافق مع متغيرات العصر، وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات.

الدراسات السابقة:

مراجعة الدراسات السابقة والمنشورة في المكتبة الرقمية السعودية من عام في الفترة من ٢٠١٨م إلى ٢٠٢٢م حول موضوع الدراسة الحالية (القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار) تم تحديد عدد (13) دراسة منشورة في مجلات أكاديمية بمعدل (3) دراسات عربية و (10) دراسات باللغة الإنجليزية. وتم عرض تلك الدراسات في جدول التحليل رقم (4).

منهج الدراسة واجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام طريقة المراجعة المنهجية للأدبيات (systematic literature review) (SLR) تلك الطريقة التي تقدم إستراتيجية إجرائية صارمة لتصنيف الحالة الحالية للأبحاث في المجالات المختلفة. فهي تعمل على توجيه البحث في الأدبيات وإنتاج بروتوكول بحث يتيح إمكانية البحث بها (Gonçalves, Kolski, de Oliveira, Travassos, & Strugeon, 2019).

كما تعرف بأنها منهجية محددة تحدد مكان الدراسات الحالية، وتختار وتقيم المساهمات، وتعمل على تحليل وتوليف البيانات، وتبلغ عن الأدلة بطريقة تسمح بالتوصل إلى استنتاجات واضحة بشكل معقول حول ما هو معروف وما هو غير معروف. ولا ينبغي النظر إلى المراجعة المنهجية على أنها مراجعة للأدبيات بالمعنى

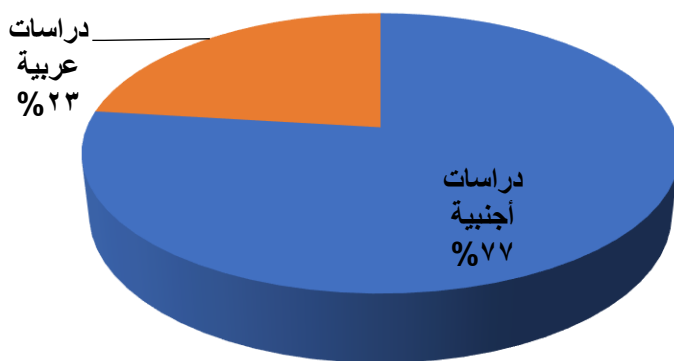
التقليدي، ولكن باعتبارها مشروعًا بحثيًا قائمًا بذاته يستكشف سؤالًا محددًا بوضوح، وعادة ما يتم اشتقاقه من مشكلة باستخدام الدراسات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، تختلف المراجعة المنهجية أيضًا عن طرق المراجعة الأخرى بسبب مبادئها المتميزة والصارمة (Denyer & Tranfield, 2009).

جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات لجمع وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والتعليم المستمر في الفترة من (2018 إلى 2022م)، وتم جمع الدراسات من قاعدة بيانات المكتبة الرقمية السعودية مع الاختصار على الدراسات المنشورة في مجلات علمية محكمة.

وتم استخدام كلمات مفتاحية "القيادة - التعلم المستمر - التعليم المستمر - تعليم الكبار" في البحث عن الدراسات العربية؛ كما تم استخدام كلمات Leadership "Continuing Learning - Continuing Education - Adult Education" في عملية البحث الإلكتروني.

وخضعت الدراسات لعملية فرز مرحلية شملت مراجعة العناوين والملخصات ثم النصوص الكاملة وفق المعايير المحددة للارتباط بموضوع الدراسة وحدودها الزمني، وتم الحصول على عدد (13) دراسة منشورة في مجلات أكاديمية بمعدل (3) دراسه عربية و (10) دراسات باللغة الإنجليزية كما هي موضحة بالشكل (1)، وتم اختيار الدراسات الموثقة كنص كامل ومن ثم تمت عمليتي التحليل الكمي والكيفي للبيانات المجمعة .



شكل (١): الدراسات العربية مقارنة بالأجنبية

مجتمع الدراسة:

تمثل في جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في الفترة من ٢٠١٨م إلى ٢٠٢٢م.

عينة الدراسة:

تم تحديد عدد (13) دراسة منشورة في مجلات أكاديمية بمعدل (3) دراسات عربية و (10) دراسات باللغة الإنجليزية.

الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تمت عملية تحليل الدراسات المتعلقة بالقيادة والتعلم المستمر والمنشورة كنص كامل باللغة العربية؛ وكذلك المنشورة كنص كامل باللغة الإنجليزية من خلال :

التحليل الكمي: (Quantitative Analysis) تم استخدام الإحصاء الوصفي

(Descriptive Statistics) لتحليل وتقييم المقالات المتوافرة كنص كامل عن

طريق حساب التكرارات والنسب المئوية وعرض النتائج في جداول ورسوم بيانية.

التحليل النوعي: (Qualitative Analysis) في المرحلة الثانية، تم استخدام

التحليل التفسيري: (Interpretational Analysis) لتحليل المضمون وتحديد

الاتجاهات المعرفية للمقالات متبعة منهجية النظرية المجردة (Grounded Theory) (Strauss & Corbin 2008) كنهج للتحليل .

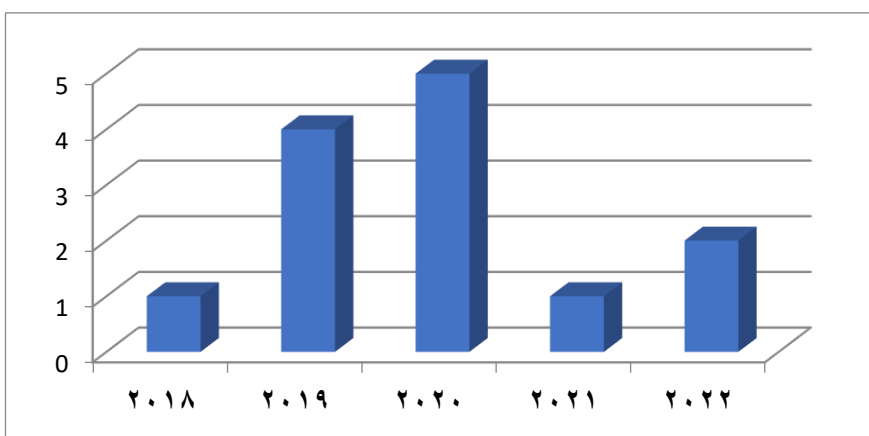
نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على " ما حجم دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار وفقاً لسنة النشر في الفترة من (2018 - 2022) ؟"

جدول (١) حجم دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار وفقاً لسنة النشر في الفترة من (2018 - 2022)

السنة	العدد	النسبة %
2018	1	7.69
2019	4	30.77
2020	5	38.46
2021	1	7.69
2022	2	15.38
المجموع	13	100.00



شكل (٢) حجم دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار وفقاً لسنة النشر في الفترة من (2018 - 2022)

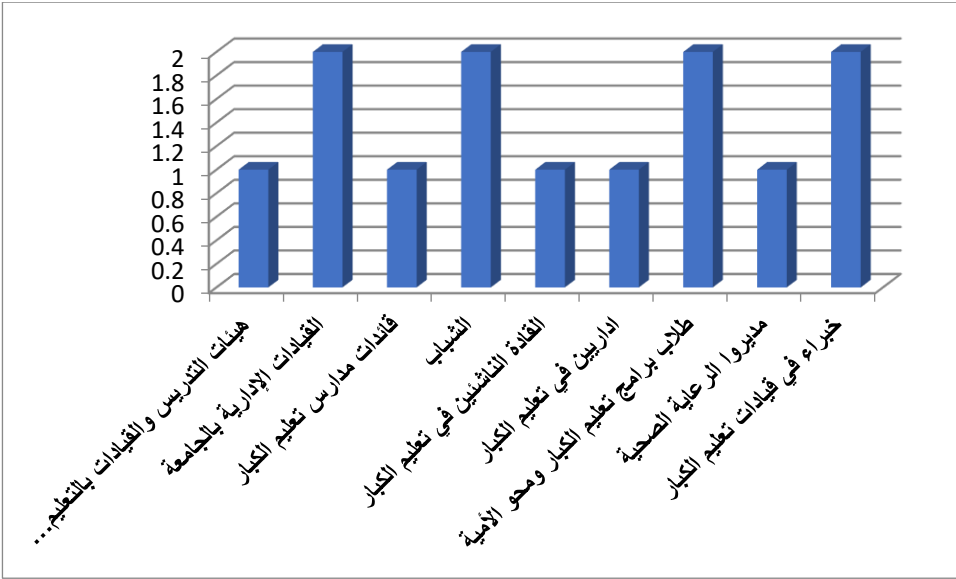
يتضح من الجدول (١) والشكل (٢) أن العام ٢٠٢٠ هو الأكبر في عدد الدراسات المنشورة بمعدل (٥) دراسات؛ في حين أن عامي 2018 و 2021 هما الأدنى في عدد الدراسات المنشورة في مجال الدراسة الحالية حيث كان العدد دراسة واحدة منشورة لكل منهما، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة المجال في الدول العربية.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "ما أكثر الفئات المستهدفة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار؟"

جدول (٢) أكثر الفئات المستهدفة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في الفترة من (2018 - 2022)

النسبة	العدد	الفئات المستهدفة
7.69	1	هيئات التدريس والقيادات بالتعليم العالي والتعليم قبل الجامعي
15.38	2	القيادات الإدارية بالجامعة
7.69	1	قائدات مدارس تعليم الكبار
15.38	2	الشباب
7.69	1	القادة الناشئون في تعليم الكبار
7.69	1	إداريون في تعليم الكبار
15.38	2	طلاب برامج تعليم الكبار ومحو الأمية
7.69	1	مديرو الرعاية الصحية
15.38	2	خبراء في قيادات تعليم الكبار
100.00	13	المجموع



شكل (٣) أكثر الفئات المستهدفة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في الفترة من (2018 - 2022)

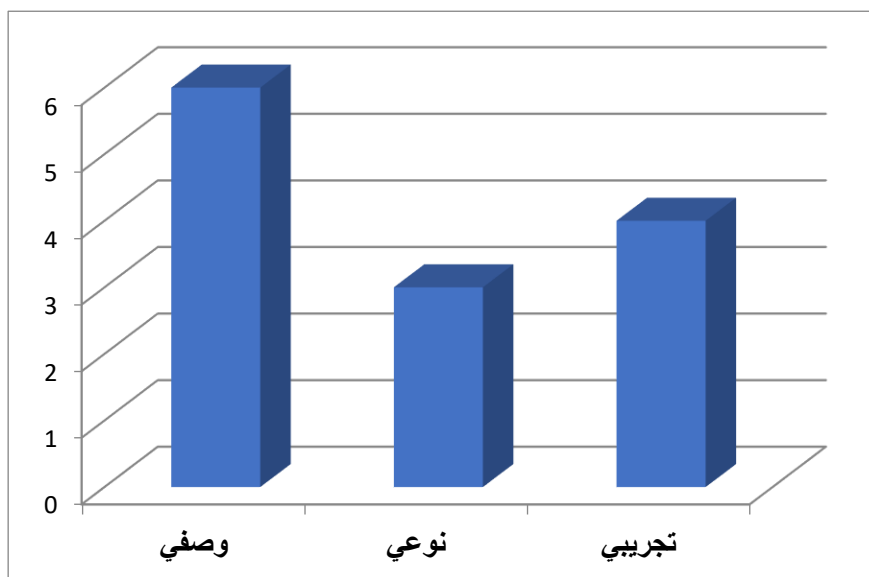
يتضح من الجدول (٣) والشكل (٣) تنوع الفئات المستهدفة للدراسات وقد تساوت عدد الدراسات التي تناولت فئات (القيادات الإدارية بالجامعة؛ الشباب؛ طلاب برامج تعليم الكبار ومحو الأمية؛ خبراء في قيادات تعليم الكبار) بمعدل دراستين لكل فئة، وهذا يعكس أهمية هذه الفئات ودورها المحوري في تطوير سياسات التعليم وقيادة مؤسساته. كما تساوت فئات هيئات التدريس والقيادات بالتعليم العالي والتعليم قبل الجامعي؛ وقائدات مدارس تعليم الكبار؛ والقادة الناشئين في تعليم الكبار؛ والإداريين في تعليم الكبار؛ ومديري الرعاية الصحية بمعدل دراسة واحدة لكل فئة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على "ما أبرز مناهج البحث المستخدمة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار؟"

جدول (٣) أبرز مناهج البحث المستخدمة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في الفترة من (2018 - 2022)

النسبة	العدد	المنهج
46.15	6	وصفي
23.08	3	نوعي
30.77	4	تجريبي
100.00	13	المجموع



شكل (٤) أبرز مناهج البحث المستخدمة في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في الفترة من (2018 - 2022)

يتضح من الجدول (٣) والشكل (٤) أن المنهج الوصفي بأنواعه التي وردت في جدول (٤) هو المنهج السائد يليه المنهج التجريبي ثم المنهج النوعي. وهذا يعكس توجه الباحثين نحو المناهج الأقل تعقيدا وأكثر ملاءمة لطبيعة المجال ملائمة لطبيعة المجال وحدود البحث.

الإجابة عن السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: "ما هي التوجهات الأبرز في دراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار من حيث الموضوعات التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل الدراسات السابقة من عام 2018 وحتى عام 2022م كما يتضح في الجدول رقم (٤) .

يبين التحليل وجود فجوة معرفية بين اهتمام الباحثين في العالم العربي والباحثين في العالم الغربي في تناول قضية القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار ؛ فقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مثل :قيادة تعلم خدمة كبار السن في تايوان لـ (Lee, 2018) التي أوضحت أهمية القيادة في تقديم الخدمات في المراكز المتخصصة لتعليم كبار السن؛ وتناولت دراسة (Cronje & Bitzer, 2019) أحد أنواع القيادة وهي القيادة الموزعة في التعلم المهني المستمر في التعليم العالي الخاص؛ وأكدت نتائجها على أن المديرين الأكاديميين في التعليم العالي الخاص يحتاجون إلى بذل جهد كبير في وضع إستراتيجيات لبرامج الحرم الجامعي الخاص بهم لتمكين القادة الأكاديميين من خلال القيادة الموزعة ومع الوكالة لقيادة فرقهم .وعن تأثير التعليم المهني المستمر على القيادة المهنية لإعادة التأهيل في بنغلاديش (Hossain, Nazim, Hossain, Haque, Hossain, & Ahmed, 2019) توصلت النتائج إلى أن التعليم المستمر للقيادة للمهنيين له تأثير على الدافعية والاتجاه الإيجابي نحو تطوير المهارات الفنية والإدارية والمهنية .وأشارت دراسة (Hernandez, 2019) إلى أهمية إنشاء مجموعة طلابية قوية وموحدة في الحرم الجامعي الذي كان له تأثير كبير على نجاحهم كمدرسة للبالغين . كما أسفرت دراسة (Kostieva, 2020) عن أهمية

إنشاء المنصات (لرفع المستوى العام للتعليم والتعلم والنشاط الاجتماعي للشباب، حيث يتم توجيه التقنيات المبتكرة للتكوين الاجتماعي وتطوير مكانة أنشطة للشباب وفقاً للمعايير الأوروبية من خلال استخدام رأس المال البشري، كما أكدت النتائج على أهمية تكوين وتنمية المواهب القيادية في المناطق الريفية على وجه الخصوص، مع مراعاة السمات المحلية لتنمية المنطقة، وفئات الأطفال، ومصالحهم وغياب أو وجود موارد لتحقيق الذات. في سياق استمرارية العملية التعليمية.

وفي دراسة (Wong & Khattab, 2019) عن دمج ممارسات تطوير القيادة الغربية والعربية في تعليم الكبار، أشارت النتائج إلى أن ممارسات تعليم الكبار يجب أن تكون "مخصصة" لمعالجة التوتر بين المنظورات العالمية والمحلية. وأن التجارب السابقة للممارسات الغربية لها أهمية. وقد تعزز التجارب المدرسية التقليدية مقاومة عميقة للأفكار والممارسات غير المألوفة. وتناولت دراسة (Hansman, 2020) مفاهيم التوجيه لتطوير القيادة في سياقات تعليم الكبار؛ وأسفرت نتائجها عن أهمية تدعيم علاقات التوجيه الرسمية وغير الرسمية القادة الناشئين في سياقات تعليم الكبار، من خلال مؤسسات التعليم العالي والمنظمات المهنية وأماكن العمل. وأكدت نتائج دراسة (Christy & Africa, 2020) فاعلية البرامج المقدمة في تعزيز وتوجيه وتطوير القيادة في برامج تعليم الكبار ومحو الأمية الأساسية.

كما أشارت دراسة (Wlodars & Carr-Chellman, 2020) إلى أهمية النظرية التنموية في نشاط إرشاد البالغين بهدف تعزيز القيادة في المجالات التعليمية والتنظيمية. وبينت دراسة (Sekerici, & Yörük, 2020) أن استخدام المعلم (الرياضة، والنشاط البدني، والدراسات الفنية والمهارات) يمكن أن تشكل الأساس للتقييم المنهجي للتدخلات الممكنة للشيخوخة الناجحة. وتوفر إمكانية أخرى فعالة

لتحقيق تحسينات جسدية وفسيولوجية ومعرفية أفضل، وصحة عقلية ورفاهية أفضل لديهم.

ومن أنواع القيادة التي تم تناولها في الدراسات: القيادة الأخلاقية التي تناولها كل من الفيبي، والشمري، والسهلي (2021) وتوصلت النتائج إلى أن القادة يمارسون مبدأ العمل الجماعي بدرجة عالية، وأن عينة الدراسة من معلمي تعليم الكبار يتفوقون من انتشار مبدأ الثقة المتبادلة بدرجة عالية في تلك الممارسات. والقيادة البارعة التي تناولها برتو (2022) وأسفرت النتائج عن أن القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر جاء بمستوى مرتفع، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين سلوكيات القيادة البارعة بأبعادها المتمثلة بـ (القيادة المنفتحة، القيادة المغلقة، مرونة التبديل) وثقافة التعلم المستمر، كما وجد تأثير ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة (القيادة المنفتحة، القيادة المغلقة، مرونة التبديل) في ثقافة التعلم المستمر.

كما درس طلبة (2022) التربية والتنمية المهنية المستمرة والتعليم مدى الحياة لهيئات التدريس وقيادات التعليم، وتوصل إلى أهم عوامل عزوف المعلم عن الالتحاق ببرامج التنمية المهنية. وتم اقتراح حلول إستراتيجية تهدف إلى النظر إلى تنمية المهنية المستمرة هدفها تحسين مخرجات التعليم.

من العرض السابق يتضح القصور في تناول موضوعات متنوعة في القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار عربيًا وأجنبيًا. ويعود ذلك إلى تفاوت الاهتمام البحثي عبر السنوات وحداثة المجال وتدرج نموه.

جدول (٤) تحليل الدراسات السابقة في القيادة والتعلم المستمر في الفترة من 2018 م إلى 2022م الموثقة في المكتبة الرقمية السعودية

م	اسم الباحث وسنة النشر	العنوان	عينة الدراسة	المنهج المستخدم	النتائج
١.	Lee (2018)	قيادة تعلم خدمة كبار السن في تايوان: دراسة نوعية	ثمانية مراكز لتعلم الشيخوخة النشطة (AALCs) الذين حققوا فعالية قيادية بارزة	نوعي	أشارت النتائج إلى ما يلي: ١. أن غرس المدراء عملية تعلم الخدمة بأكملها واعتمادها يعد نقطة انطلاق. ٢. ركزت عملية التحضير لتعلم الخدمة على التحفيز الفكري للمتعلمين البالغين الأكبر سناً، ومن ثم شعروا بالتمكين والقدرة على تقديم الخدمات المجتمعية. ٣. خلال مرحلة خدمة المجتمع، مارس المديرين شكلاً من أشكال القيادة يتميز بالتأثير المثالي لتشجيع كبار السن ومرافقتهم ودعمهم أثناء مشاركتهم في تعلم الخدمة. ٤. كانت المعضلة التي واجهها أعضاء مجلس الإدارة هي عدم الرضا عن القيادة. وقام المديرين بتذكيرهم بنواياهم الأصلية لتعلم الخدمة، مما جعل مجموعة تعلم الخدمة غيرت اتجاهها السلي إلى إيجابي. ٥. كان لنتائج قيادة المديرين تأثير إيجابي على المجتمع؛ حيث أدت إلى مزيد من الديناميكية والمزيد من مشاركة الأشخاص في خدمة المجتمع.
٢.	Cronje & Bitzer (2019)	التعلم المهني المستمر في التعليم العالي الخاص: إثبات أهمية القيادة الموزعة	مديرو أربع جامعات في التعليم العالي الخاص في جنوب إفريقيا	وصفي	تؤكد النتائج أن المديرين الأكاديميين في التعليم العالي الخاص (PHE) يحتاجون إلى بذل جهد كبير في وضع إستراتيجيات لبرامج الحرم الجامعي الخاص بهم لتمكين القادة الأكاديميين من خلال القيادة الموزعة ومع الوكالة لقيادة فرقهم. واقترحت الدراسة مسار عمل لتعزيز التعلم المهني المستمر (CPL) لأعضاء هيئة التدريس في أولاً، يجب شغل المناصب الإدارية الأكاديمية بأكثر الأشخاص كفاءة؛ ثانياً، يجب أن يكون المديرين الأكاديميون مسؤولين بشكل

مباشر عن جودة التعلم المهني في حرمهم الجامعي؛ وثالثًا، يحتاج المديرون الأكاديميون إلى وكالة لاستخدام الموارد، مثل الحوافز المالية وغيرها لدعم فرقهم الأكاديمية.					
أسفرت النتائج عن أن التعليم المستمر للقيادة للمهنيين له تأثير على الدافعية والاتجاه الإيجابي نحو تطوير المهارات الفنية والإدارية والمهنية. والتأثير على تطوير الصفات المتنوعة للمهني من منظور شخصي وتنظيمي؛ ويمكن استكشاف ذلك من خلال التعليم المستمر على القيادة وتقييم التغييرات السلوكية والمهارات المهنية والإدارية في خدمة المتخصصين في إعادة التأهيل في منظمة على المدى الطويل.	تجريبية	عينة من الذكور (١٢) والإناث (٨) من مديري الرعاية الصحية	تأثير التعليم المهني المستمر على القيادة المهنية لإعادة التأهيل في بنغلاديش: دراسة تجريبية	Hossain, Nazim, Hossain, Haque, Hossain, Hossain, & Ahmed (2019)	٣.
توصلت الدراسة إلى أهمية إنشاء مجموعة طلابية قوية وموحدة في الحرم الجامعي الذي كان له تأثير كبير على نجاحهم كمدرسة للبالغين.	تجربي	عينة من الطلاب في مدرسة فوتانا للبالغين	بدء واستدامة فريق قيادي طلابي فعال في حرم تعليم الكبار	Hernandez (2019)	٤.
تشير النتائج إلى أن ممارسات تعلم الكبار يجب أن تكون "مخصصة" لمعالجة التوتر بين المنظورات العالمية والمحلية. وأن التجارب السابقة للممارسات الغربية لها أهمية. وقد تعزز التجارب المدرسية التقليدية مقاومة عميقة للأفكار والممارسات غير المألوفة.	نوعي	استطلاع آراء ٢٤ خبيرًا في مجال التعليم التنفيذي. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات مع ثمانية خبراء وتم استطلاع آراء ١٥٠٠ من قادة الأعمال من ١٧ دولة مختلفة.	دمج ممارسات تطوير القيادة الغربية والعربية: مثال على التحدي الذي يربط بين منظورات تعليم الكبار العالمية والمحلية	Khattab & Wong (2019)	٥.
أسفرت النتائج عن أهمية إنشاء (المنصات) لرفع المستوى العام للتعليم والتعلم. والنشاط الاجتماعي للشباب، حيث يتم توجيه التقنيات المبتكرة للتكوين الاجتماعي وتطوير مكانة نشطة للشباب وفقًا للمعايير الأوروبية من خلال	وصفي	عينة من الشباب في مناطق مختلفة	طرق تكوين الحياة القيادية للشباب كشرط أساسي للتعليم المستمر	Kostieva (2020)	٦.

				استخدام رأس المال البشري، كما أكدت النتائج على أهمية تكوين وتنمية المواهب القيادية في المناطق الريفية على وجه الخصوص، مع مراعاة السمات المحلية لتنمية المنطقة، وفئات الأطفال، ومصالحهم وغيباب أو وجود موارد لتحقيق الذات. في سياق استمرارية العملية التعليمية، يزداد إدراك إمكانات العمالة، ويزداد احتمال اكتساب معرفة جديدة في الخبرة المهنية والتدريب المتقدم، وهذا بدوره يقلل من عمليات الهجرة.
٧.	Hansman (2020)	مفاهيم التوجيه لتطوير القيادة في سياقات تعليم الكبار	الوصفي	تشجع علاقات التفكير والتوجيه النقدي على التحول الشخصي للقائد، حيث يمكن أن تدعم علاقات التوجيه الرسمية وغير الرسمية القادة الناشئين في سياقات تعليم الكبار، من خلال مؤسسات التعليم العالي والمنظمات المهنية وأماكن العمل. حيث أن علاقات التوجيه تنطوي على علاقة داعمة بين فرد أقل خبرة وفرد أكثر خبرة.
٨.	Sekerci, & Yörük (2020)	قيادة المعلم والاستدامة في تعليم كبار السن	البحث النوعي	بينت الدراسة أن استخدام المعلم لـ (الرياضة، والنشاط البدني، والدراسات الفنية والمهارات) يمكن أن تشكل الأساس للتقييم المنهجي للتدخلات الممكنة للشيخوخة الناجحة. وتوفر إمكانية أخرى فعالة لتحقيق تحسينات جسدية وفسولوجية ومعرفية أفضل، وصحة عقلية ورفاهية أفضل لديهم.
٩.	Wlodars -& Carr Chellma n(2020)	تنمية القيادة في تعليم الكبار والتعليم المستمر: تطوير البالغين باستخدام التفكير ضمن خبرات التوجيه	تجريبي	أوضحت نتائج الدراسة أهمية النظرية التنموية في نشاط إرشاد البالغين بهدف تعزيز القيادة في المجالات التعليمية والتنظيمية، فالتوجيه من أجل الممارسة العاكسة في تنمية القيادة وسيلة لازدهار الإنسان. وجوهر الممارسة الانعكاسية هو مسار الحدث، وهو نموذج عاكس قابل للتطبيق على التوجيه ونهج تنموي للبالغين للتعرف على تنمية القيادة وتسهيلها. في هذا النهج، يتم تشكيل علاقة متبادلة ومفيدة للطرفين حيث ينمو المرشد والمتعلم كأشخاص وقادة داخل المنظمة، وذلك باستخدام أشكال

					القيادة المختلفة المترابطة والموزعة، التي تؤدي في النهاية إلى تحميل الإمكانات البشرية والأداء من خلال القيادة التنظيمية.
١٠	Christy & Africa (2020)	مشاركة الطلاب في تعزيز وتوجيه وتطوير القيادة في برامج تعليم الكبار ومحو الأمية الأساسية	عينة من طلاب برامج تعليم الكبار ومحو الأمية الأساسية	تجريبي تم استخدام ثلاثة برامج لتدريب رسمي على مشاركة الطلاب	أكدت النتائج على فاعلية البرامج المقدمة في تعزيز وتوجيه وتطوير القيادة في برامج تعليم الكبار ومحو الأمية الأساسية
١١	الفيفي، الشمري، السهلي (٢٠٢١)	مدى ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية	معلمات المرحلة الثانوية في المدارس التي تحتوي على فصول تعليم الكبار، واختيرت عينة عشوائية بسيطة قوامها ١٥٨ معلمة	وصفي	بينت الدراسة أن: قادة مدارس تعليم الكبار يمارسون مبدأ العمل الجماعي بدرجة عالية، من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية لتعليم الكبار بالرياض، وأنهم يتفقون على درجة عالية من انتشار مبدأ الثقة المتبادلة في ممارسات قادة تعليم الكبار، بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمات عينة الدراسة على محوري الاستبانة (العمل الجماعي والثقة المتبادلة) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الفئة (خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات). بينما لم توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

١٢. طلبة (٢٠٢٢)	التربية والتنمية المهنية المستمرة والتعليم مدى الحياة لهيئات التدريس وقيادات التعليم	هيئات التدريس والقيادات بالتعليم العالي والتعليم قبل الجامعي	المنهج الوصفي التحليلي	توصل البحث إلى أهم عوامل عزوف المعلم عن الالتحاق ببرامج التنمية المهنية. وتم اقتراح حلول إستراتيجية تهدف إلى النظر إلى تنمية المهنية المستمرة هدفها تحسين مخرجات التعليم وهي: ١- الجذب والاستقطاب: ويشمل هذا المكون إستراتيجيات جذب أفضل الطلاب للالتحاق بمؤسسات تكوين المعلمين وإتاحة وتقديم برامج متميزة للتكوين تتوفر لها كافة عناصر النجاح والترخيص بمزاولة المهنة وفق مستويات معيارية عالمية معتمدة. ٢- الاحتفاظ: ويتضمن هذا المكون إستراتيجيات وبرامج الحفاظ على المعلمين الجدد على درجة عالية من التمكن في الفصول الدراسية والاحتفاظ أيضا بالمعلمين ذوي الخبرة والأداء المتميز. ٣- التجديد: ويركز هذا المكون على إستراتيجيات التنمية المهنية المستمرة، وتحديد الترخيص بمزاولة وجوده المعلم، وجودة نواتج تعلم الطالب وتقييم نواتج التعلم وبرامج التنمية
١٣. برتو (٢٠٢٢)	تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر: بحث تحليلي لآراء القيادات الإدارية في جامعة بابل	(١٢٠) من القيادات الإدارية في جامعة بابل	الوصفي الارتباطي	القيادة البارعة وثقافة التعلم المستمر جاء بمستوى مرتفع، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين سلوكيات القيادة البارعة بأبعادها المتمثلة ب(القيادة المنفتحة، القيادة المغلقة، مرونة التبديل) وثقافة التعلم المستمر، كما وجد تأثير ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة البارعة (القيادة المنفتحة، القيادة المغلقة، مرونة التبديل) في ثقافة التعلم المستمر.

الإجابة عن السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على "ما التوجهات المستقبلية لدراسات القيادة والتعلم المستمر في التعليم؟"

تم الإجابة عن هذا السؤال بناءً على نتائج الجداول الأربعة:

أشار جدول (١) إلى تذبذب الاهتمام البحثي بدراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار خلال الفترة (٢٠١٨-٢٠٢٢)؛ حيث تركزت أغلب الدراسات في عام ٢٠٢٠، مقابل ضعف واضح في بعض السنوات، وهو ما يشير إلى غياب التخطيط البحثي التراكمي في هذا المجال، ويؤكد الحاجة إلى توجهات بحثية مستقبلية أكثر استدامة.

كما يكشف جدول (٢) عن تنوع الفئات المستهدفة، إلا أن هذا التنوع لم يصاحبه تعمق في دراسة قيادات التعلم المستمر وتعليم الكبار تحديداً، إذ جاءت معظم الدراسات موزعة بين فئات متعددة وبأعداد محدودة لكل فئة، مما يعكس فجوة في الدراسات التي تتناول القيادة التربوية المتخصصة في هذا المجال.

ومن خلال نتائج جدول (٣)، يتضح الاعتماد الكبير على المنهج الوصفي، مقابل محدودية الدراسات التجريبية والنوعية، وهو ما يحد من القدرة على تفسير العلاقة السببية بين أنماط القيادة ومخرجات التعلم المستمر، ويبرز الحاجة مستقبلاً إلى دراسات تطبيقية وتجريبية تقيس أثر القيادة بشكل مباشر.

أما جدول (٤)، فقد أظهر أن الدراسات السابقة تناولت موضوعات متفرقة مثل القيادة الأخلاقية، والقيادة الموزعة، والتوجيه القيادي، دون وجود إطار تكاملي يجمع بين القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في نموذج واحد، خاصة في السياق العربي، وهو ما يعزز أهمية توجيه البحوث المستقبلية نحو بناء نماذج قيادية متكاملة تدعم التعلم مدى الحياة.

وبناءً على ما سبق، تؤكد نتائج الجداول مجتمعة أن التوجهات المستقبلية لدراسات القيادة والتعلم المستمر ينبغي أن تنتقل من الوصف والتحليل الجزئي إلى الدراسة التفسيرية والتطبيقية، وأن ترتبط بشكل أوضح باحتياجات الأنظمة التعليمية،

ومبادرات التعلم المستمر وتعليم الكبار، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية ورؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) ..

إذن التوجهات المستقبلية لدراسات القيادة والتعلم المستمر في التعليم ينبغي أن تركز على سد عدد من الفجوات البحثية التي كشفت عنها نتائج المراجعة المنهجية، وذلك على النحو الآتي:

- التوسع في إجراء دراسات عربية تعالج القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار، في ظل محدودية عدد الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية كما أظهره جدول (١)، حيث بلغ عدد الدراسات العربية (٣) فقط من أصل (١٣) دراسة.
- تنويع الفئات المستهدفة في الدراسات المستقبلية، مع التركيز على القيادات التربوية الميدانية في برامج التعلم المستمر وتعليم الكبار، في ضوء ما أظهره جدول (٢) من تشتت الفئات، وقلة التركيز على فئة قيادات التعليم المستمر بشكل مباشر.
- التحول نحو استخدام مناهج بحثية أكثر عمقاً، خاصة المناهج التجريبية والمختلطة، لتجاوز هيمنة المنهج الوصفي التي أوضحها جدول (٣).
- تعزيز التكامل بين مفاهيم القيادة وأنماطها الحديثة وثقافة التعلم المستمر، وهو ما لم يُتناول بشكل متكامل في غالبية الدراسات محل التحليل كما بينه جدول (٤).

خاتمة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار في المكتبة الرقمية السعودية بين عامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٢، مستخدمة المراجعة المنهجية الشاملة، وخلصت إلى وجود قصور واضح في تناول هذا المجال في البيئة العربية مقارنة بالدراسات الغربية، كما أبرزت تنوع المناهج البحثية والفئات المستهدفة في هذه البحوث. وتوصي الباحثة بضرورة تعزيز الدراسات المستقبلية التي تدمج بين مفاهيم القيادة وأساليب التعلم المستمر وتعليم الكبار، إلى جانب توجيه اهتمام أكبر بتنمية مهارات القيادات التربوية ودعم السياسات التعليمية التي تشجع على التعلم مدى الحياة

التوصيات:

ويمكن تفعيل دور القيادة في التعلم المستمر وتعليم الكبار من خلال التوصيات التالية:

- تضمين متغير القيادة التربوية ضمن خطط البحث في برامج التعليم المستمر وتعليم الكبار، وذلك من خلال تصميم دراسات ميدانية تقيس أثر أنماط القيادة (التحويلية، والموزعة، والأخلاقية) في دعم ثقافة التعلم المستمر، بما يحقق الهدف الرابع من أهداف الدراسة.
- توجيه إدارات التعليم المستمر إلى تنفيذ دراسات تقويمية دورية لقياس كفاءة القيادات الإدارية في برامج تعليم الكبار، بالاعتماد على مؤشرات أداء محددة (مثل: تحقيق الأهداف، وانتظام الدارسين، واستدامة البرامج)، استجابة لما أظهرته النتائج من ضعف التركيز على هذه الفئة.

- اعتماد المناهج التجريبية وشبه التجريبية في البحوث المستقبلية، من خلال بناء برامج أو نماذج قيادية تطبيقية وقياس أثرها قبل التطبيق وبعده، لمعالجة هيمنة المنهج الوصفي التي كشفت عنها نتائج الدراسة.
- توحيد الفئات المستهدفة في الدراسات القادمة وفق أولويات البحث، وذلك بالتركيز على قيادات التعلم المستمر وتعليم الكبار بدل التشتت بين فئات متعددة.
- ربط نتائج البحوث الخاصة بالقيادة والتعلم المستمر بصنع القرار التعليمي، عبر تقديم تقارير بحثية تنفيذية لإدارات التعليم المستمر تتضمن نتائج قابلة للتطبيق، بدل الاكتفاء بالنشر الأكاديمي.
- إعداد أدلة إجرائية للقيادات التربوية في مؤسسات التعليم المستمر، مستندة إلى نتائج الدراسات العلمية، تتضمن ممارسات قيادية فعالة تعزز التعلم مدى الحياة وتدعم استمرارية برامج تعليم الكبار.
- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مقارنة بين التجارب العربية والدولية في مجال القيادة والتعلم المستمر، باستخدام معايير تحليل موحدة، لمعالجة الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية.

المقترحات:

- تقترح الباحثة التوجهات المستقبلية لدراسات القيادة والتعلم المستمر فيما يلي:
- إجراء مراجعات منهجية مستقبلية موسعة لدراسات القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار تشمل فترات زمنية أطول وقواعد بيانات متعددة، للتحقق من استمرارية الاتجاهات البحثية التي كشفت عنها هذه الدراسة.

- تنفيذ دراسات تحليل محتوى منهجية متخصصة لتحليل التوجهات الموضوعية وأنماط القيادة في بحوث التعلم المستمر وتعليم الكبار.
- إجراء دراسات تحليلية مقارنة بين الإنتاج البحثي العربي والأجنبي في مجال القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار، لتفسير الفجوة التي أظهرتها نتائج الدراسة.
- بناء إطار تصنيفي موحد مستند إلى نتائج المراجعات المنهجية، يوضح العلاقة بين القيادة والتعلم المستمر وتعليم الكبار، ويُعد مرجعًا للدراسات اللاحقة في هذا المجال.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- التميمي، فيصل بن عبد العزيز. (٢٠١٦). المكتبة الرقمية السعودية: دراسة وصفية تقييمية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٢(١)، ٣٨-٥.
- برتو، محمد فخري. (٢٠٢٢). تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر: بحث تحليلي لآراء القيادات الإدارية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٤(٤)، ٩٣-١١٧.
- طلبة، ابتهاج محمود. (٢٠٢٢). التربية والتنمية المهنية المستمرة والتعليم مدى الحياة لهيئات التدريس وقيادات التعليم. المجلة العلمية لتربية الطفولة المبكرة، ٢، ٢١-٣٢.
- الاسمري، فايز بن علي عبد الرحمن آل صالح. (٢٠١٩). القيادة الفاعلة لمكاتب التعليم. المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٩، ٢٠-٦٠.
- الحسيني، عزة احمد محمد. (٢٠١٣). اقتصاد المعرفة والتعلم مدى الحياة: دراسة إقليمية لخبرة الاتحاد الأوروبي وإمكانية منها في مصر. دراسات تربوية واجتماعية، ١٩(٢)، ١٠١-١٨٩.
- الحصف، منيرة مسفر؛ السعادات، خليل إبراهيم. (٢٠٢٣). بدائل مقترحة لتنوع مصادر تمويل برامج التعليم المستمر في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٧، ٣١٣-٣٥١.
- العمرى، رامي محمود ضيف الله. (٢٠١٩). ازدواجية القيادة والإدارة والفرق بينها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٩)، ١١-١٣٠.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم. (٢٠١٥). أدوار بعض الجامعات العالمية في تعليم الكبار: دراسة مقارنة وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية. مجلة التربية المقارنة والدولية، ١(١)، ٢٦١-٣١٥.

رباح، سناء عمران خليل. (٢٠٢١). أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل: الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة: (دراسة حالة الشركة العاملة الأردنية للصوامع والتموين). (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن).

ثانياً: المصادر الأجنبية والعربية المترجمة للأجنبية:

- Al-Asmari, F. (2019). Effective Leadership of Education Offices. International Journal of Arts, Humanities, and Social Sciences (in Arabic), (19), 20–60.
- Al-Hasaf, M.; Al-Saadat, K. (2023). Proposed Alternatives for Diversifying Funding Sources for Continuing Education Programs in Saudi Universities in Light of Global Experiences. Rimah Journal for Research and Studies (in Arabic), (77), 313-351.
- Al-Husseini, A. (2013). Knowledge Economy and Lifelong Learning: A Regional Study of the European Union's Experience and its Potential Application in Egypt. Educational and Social Studies (in Arabic), 19(2), 101-198.
- Al-Omari, R. (2019). The Duality of Leadership and Management and the Difference between Them. Journal of Educational and Psychological Sciences (in Arabic), 3(19), 130-141.
- Al-Tamimi, F. (2016). The Saudi Digital Library: A Descriptive and Evaluative Study. Journal of the King Fahd National Library (in Arabic), 22(1), 5–38.
- Berto, M. (2022). The Impact of Effective Leadership on the Culture of Continuous Learning: An Analytical Study of the Opinions of Administrative Leaders at the University of Babylon. Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies (in Arabic), 14(4), 93–117.
- Cronje, F., & Bitzer, E. M. (2019). Continuous Professional Learning in Private Higher Education: Making a Case for Distributed Leadership. South African Journal of Higher Education, 33(2), 52–68 .
- Hansman, C. A. (2020). Mentor Concepts to Further Leadership Development in Adult Education Contexts. New Directions for Adult & Continuing Education, 2020(167/168), 9–20 .
- Hernandez, R. (2019). Starting and Sustaining an Effective Student Leadership Team on Adult Education Campuses. COABE Journal: The Resource for Adult Education, 8(2), 91–95.

- Hossain, K. A., Nazim, A. Q., Hossain, M. S., Haque, M. O., Hossain, M. A., Hossain, M. Z., & Ahmed, M. S. (2019). Impact of Continuous Professional Education on Leadership for Rehabilitation Professionals in Bangladesh: A Pilot Study. *Journal of Medical Research and Innovation*, 3(1), e000158-e000158.
- Khater, M. (2015). The Roles of Some International Universities in Adult Education: A Comparative Study and the Possibility of Benefiting from Them in Egyptian Universities. *Journal of Comparative and International Education (in Arabic)*, (1), 315-261 .
- Khattab, A., & Wong, D. (2019). INTEGRATING WESTERN AND ARAB LEADERSHIP DEVELOPMENT PRACTICES An Example of the Challenge of Bridging Global and Local Adult Learning Perspectives. *Studies in Adult Education & Learning / Andragoška Spoznanja*, 25(3), 75–92.
- Kostieva, T. (2020). Methods of forming leadership life of young people as a prerequisite for continuous education. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 1 (34), 13–16 .
- Lee, Y.-H. (2018). Leadership of older adults' service learning in Taiwan: a qualitative study. *Educational Gerontology*, 44(11), 701-711–711 .
- Ping, L. L., Hee, O. C., & Chi-Hua, W. (2025). A study of adult learners' learning approaches and lifelong learning in universities in Malaysia and Taiwan. *Middle East Journal of Management*, 12(3), 307-329.
- Sekerci, R., & Yörük, T. (2020). Teacher Leadership and Sustainability in Adult Elderly Education. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(3), 433–445.
- Talaba, I. (2022). Continuing Professional Development and Lifelong Learning for Faculty and Educational Leaders. *The Scientific Journal of Early Childhood Education (in Arabic)*, No. 2, 21–32.